QUALITE ET CONTROLE DANS LE SECTEUR DES SERVICES : LE CAS DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans

▶ **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans. QUALITE ET CONTROLE DANS LE SECTEUR DES SERVICES : LE CAS DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00459483

HAL Id: halshs-00459483
https://shs.hal.science/halshs-00459483

Submitted on 24 Feb 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

QUALITE ET CONTROLE DANS LE SECTEUR DES SERVICES : LE CAS DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES

Sylvie Rascol-Boutard
Laboratoire Collectivités Territoriales, Université d'Orléans, Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion,
Rue de Blois – BP 6739
45067 Orléans Cedex 2
sylvie.rascol-boutard@univ-orleans.fr

Pascale Amans
Laboratoire Gestion et Cognition,
Université Toulouse III,
IUT « A » Paul Sabatier,
129 Avenue de Rangueil,
BP 67701, 31 077 Toulouse Cedex 4
pascaleamans@hotmail.com

Résumé

Cette communication s'intéresse à la performance des organisations oeuvrant dans le secteur des services. Elle consiste en un propos d'étape d'une recherche qui a pour objectif de répondre à la question suivante : est-il possible de déterminer des indicateurs de qualité de la relation de service susceptibles d'être utilisés comme indicateurs de performance pour le contrôle de telles organisations ?

Elle s'appuie sur le cas des organisations accompagnant la création d'entreprise.

L'analyse des entretiens conduits auprès de 20 créateurs d'entreprise a fait émerger trois familles de critères de qualité de la relation de service susceptibles de conduire à des indicateurs de performance. Certains critères relèvent du résultat de l'acte de service, c'est-à-dire de ce que le client reçoit durant la rencontre de service, d'autres sont liés aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, d'autres enfin sont relatifs au sentiment de justice sociale.

MOTS CLES. *CONTROLE - QUALITE – INDICATEURS DE PERFORMANCE - SERVICES*

Abstract

This research aims at finding quality indicators that might be used as performance indicators in the service field.

It is based on the case of organizations which support business creation.

20 interviews of business creators have been carried out. They enabled us to find three types of quality criteria that might lead to performance indicators. Some of them refer to what the creator is being given, other ones allude to how the relationship between the creator and the expert is viewed by the creator; finally, other ones refer to social justice.

KEYWORDS. *CONTRÔL - QUALITY – PERFORMANCE INDICATORS – SERVICE FIRMS*

INTRODUCTION

Cette communication s'intéresse à la performance des organisations oeuvrant dans le secteur des services. Elle consiste en un propos d'étape d'une recherche qui a pour objectif de répondre à la question suivante : est-il possible de déterminer des indicateurs de qualité de la relation de service susceptibles d'être utilisés comme indicateurs de performance pour le contrôle de telles organisations ?
La tertiarisation de l'économie, avec la part croissante du secteur des services dans l'économie, et le développement, dans les entreprises des autres secteurs, des activités de service, notamment des services fonctionnels (Malleret, 1998), incite à s'intéresser à la gestion des activités de service. La relation de service dont il est question ici est celle existant entre accompagnants et accompagnés dans une démarche de création d'entreprise. Il s'agit de déterminer des indicateurs permettant d'évaluer ex post la performance des organisations accompagnant les créateurs d'entreprise mais aussi et surtout de les aider à être plus performantes alors même que la performance est en cours de réalisation. Plus précisément, il s'agit de faire émerger des indicateurs de performance, ces derniers ayant pour objectif « d'aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (Lorino, 2001). De tels indicateurs intéressent le Conseil Général[1] qui finance partiellement ces organisations et voudrait voir leur performance s'améliorer, en termes d'efficacité mais également d'efficience, le contexte étant à une baisse des crédits disponibles. Ces indicateurs permettraient également aux responsables de ces organisations de s'auto-contrôler. Les organisations sur lesquelles nous nous sommes penchées sont des associations exerçant leur activité d'accompagnement de créateurs d'entreprise dans un même département. En matière de contrôle de leur activité et de leur performance, le rôle de leur conseil d'administration apparaît retreint en comparaison du poids exercé sur ces associations par leurs financeurs institutionnels. L'un de leurs financeurs principaux est le Conseil Général, ce qui explique pourquoi le mode de contrôle actuel de leur activité est en lien direct avec le contrôle exercé par cette collectivité. Les indicateurs utilisés sont majoritairement quantitatifs et celui sur lequel tous les acteurs se concentrent est le nombre de créations d'entreprise.

Actuellement donc, ces organisations sont essentiellement contrôlées sur la base d'un indicateur volumique : le nombre de créations d'entreprise. Cet indicateur est séduisant par sa simplicité et par son accessibilité, laquelle constitue un déterminant fondamental de la pertinence d'une information (Reix, 1998). Il est utilisé pour mesurer la performance ainsi que, conséquemment, pour juger de la qualité des processus qui y mènent. Les acteurs considèrent en effet que plus le nombre de créations d'entreprise est élevé plus l'organisation d'accompagnement est performante et donc plus l'accompagnement proposé aux usagers l'est. L'on conçoit bien, en effet, que si aucune entreprise n'est créée malgré l'intervention d'une organisation dont la mission est justement l'aide à la création d'entreprise, l'organisation en question ne peut être qualifiée de performante. Cependant, cet indicateur

[1] C'est d'ailleurs un Conseil Général, alors dans une démarche de certification qualité, qui a pris contact avec des chercheurs pour leur demander de travailler sur des indicateurs de qualité de la relation de service.

volumique n'est pas exempt de faiblesses. De nombreuses limites à son utilisation sont reconnues à la fois par la collectivité territoriale, par les techniciens des associations et par les créateurs d'entreprises. Ainsi, le fait de renoncer à un projet de création qui n'aurait pas été viable constitue plutôt une réussite ; pourtant, cela ne se traduit pas au niveau de l'indicateur volumique. De l'avis des acteurs rencontrés lors d'une étude précédente (Rascol-Boutard, 2004), il vaut mieux que cet entrepreneur change de projet et donc reste encore dans un dispositif d'aide tant que son projet n'est pas pérenne. L'entrepreneur peut alors par exemple être réorienté sur un nouveau projet de création d'entreprise ou encore être conseillé pour chercher un emploi. La performance recherchée est donc difficile à déterminer, si ce n'est en se penchant sur le parcours, nécessairement particulier, de chaque créateur d'entreprise. L'indicateur utilisé présente donc des faiblesses à la fois pour mesurer la performance et pour juger de la qualité des processus qui y mènent. Par ailleurs, l'indicateur volumique ne permet qu'une évaluation ex post.

La première partie de la communication pose d'un point de vue théorique la question du contrôle des organisations oeuvrant dans le secteur des services. A cette occasion est explorée la question du contrôle de la qualité dans ces organisations. La deuxième partie de la communication expose la démarche de recherche. Les principaux résultats sont présentés puis discutés dans une troisième partie et dernière partie.

1 LES ORGANISATIONS OEUVRANT DANS LE SECTEUR DES SERVICES : DES ORGANISATIONS THEORIQUEMENT CONTROLABLES ?

Dans cette partie sont présentés les aspects des activités de service qui peuvent constituer des freins pour le contrôle ; une attention particulière est accordée à la question du contrôle de la qualité.

1.1 Les freins au contrôle

Le secteur des services présente certaines particularités qui ont des conséquences en matière de contrôle. La relation de service est notamment caractérisée par la nature immatérielle de la prestation, par la réalisation de celle-ci avec la participation du client (Gervais et Thenet, 2002) -ici, l'usager-, lequel ne constitue pas « une donnée exogène au système de production » (Autissier, 2000). Il ne semble donc pas possible de connaître avec une précision parfaite le processus de transformation au sens d'Ouchi (1977, 1979), ce qui selon ce dernier n'est pas propice à la mise en place d'un contrôle fondé sur les comportements.
La production et la consommation du service étant pour une large part concomitantes, contrôler ex post la qualité du service ne permet pas d'influer sur la prestation de service qui a été fournie à un client déterminé ; d'où l'intérêt d'un contrôle ex ante, qui intervient au moment de la genèse de la performance (Malleret, 2003), lors de la co-production du service. Notons que la concomitance entre production et consommation est variable suivant les situations ; ainsi, une part variable de la production d'un service peut être réalisée avant la rencontre effective avec le client. Dans le cas qui nous intéresse en revanche, où chaque

accompagnant propose un service très personnalisé à chacun des créateurs d'entreprise rencontrés, l'on peut considérer que l'essentiel de la production se déroule à l'occasion de l'interaction entre l'accompagnant et l'usager. La qualité dont il est question ici est donc principalement une qualité **de** service, « qui traduit la capacité […] à adapter l'offre de services, sa production voire son environnement aux attentes du **client singulier** » (Jougleux, 2006, p. 10), plutôt qu'une qualité **du** service déterminée en amont de la rencontre avec le client (Jougleux, 2006).

De plus, l'output présente un caractère intangible, ce qui rend problématique la mesure du résultat, qui peut se manifester au-delà de la prestation (Gervais et Thenet, 2002). La nature des activités de service fait que la notion même de résultat, ainsi que celle de production, sont complexes. « Qu'appelle-t-on résultat ? Où et quand doit-on le mesurer ? Ces questions n'ont pas de réponses toutes faites » (Malleret, 2003). Or si les résultats ne sont pas aisément mesurables, un contrôle fondé sur les résultats n'est pas le plus adapté (Ouchi, 1977, 1979). Et ce d'autant plus que le contrôle fondé sur les résultats est un contrôle ex post, lequel ne permet pas, comme nous l'avons mentionné plus haut, d'agir sur le service qui a été offert à un usager donné. En revanche, les conseillers des organisations, en tant que « professionnels » au sens d'Abbott (1989), peuvent faire l'objet d'un contrôle professionnel (Abernethy et Stoelwinder, 1995), clanique ou rituel (Ouchi, 1977, 1979), personnel (Merchant, 1982).

Enfin, le rôle-clé de la participation de l'usager fait que la relation entre ce dernier et l'accompagnant peut être qualifiée de relation de co-production de service (Lamarche, 2000). C'est l'interaction entre ces deux protagonistes qui permet de coproduire de la valeur. D'où l'intérêt de se pencher sur la question de la qualité de cette relation de co-production. Avec l'idée que la performance en dépend, que l'usager est déterminant dans l'obtention de la qualité et de la performance globale (Agathocléous, 1997), et avec la volonté de déterminer des indicateurs permettant d'évaluer cette qualité et de piloter la performance. Pour Trosa (1999), l'avis de l'usager est un indicateur de performance des services publics car il permet d'évaluer la satisfaction, paramètre d'évaluation de la qualité d'une politique. Ainsi, par exemple, l'indice de satisfaction des usagers est intégré dans les indicateurs de performance de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (Ragaigne, 2006). La réalisation de la performance se jouerait donc principalement, selon Trosa (1999), au moment de la relation de co-production de service avec l'usager.

Au-delà des difficultés soulevées par la notion de résultat, c'est plus généralement l'ambiguïté de la finalité des organisations qui est problématique (Malleret, 2003). En effet, le contrôle suppose de pouvoir définir des objectifs. Ces derniers, expressions « d'un résultat mesurable (ou objectivement appréciable) à atteindre par un responsable ou une unité dans un délai fixé avec des moyens appropriés », constituent une déclinaison de la mission, « expression globale [d'une] finalité » (Alecian et Aerts, 1996, p. 106). Les organisations qui nous intéressent ont pour mission « l'accompagnement à la création d'entreprise ». Comment définir précisément cette mission ? Son ambiguïté constitue un obstacle à sa déclinaison en objectifs.

Les problèmes posés par la définition du résultat, le fait que le processus de transformation implique le client et donc induise une grande variabilité dans la nature du service, ne sont pas sans conséquence sur le lien entre moyens et résultats. Ce dernier est peu ou mal connu. En ce sens, les activités de service relèvent des activités discrétionnaires, dans lesquelles le coût et les conséquences d'une action ne sont pas connus avec précision, ce qui nuit à l'optimalité de l'allocation des ressources (Malleret, 2003).

La difficile déclinaison de la mission en objectifs, ainsi que l'impossibilité de pouvoir connaître avec précision les conséquences d'une action rendent problématiques la construction d'indicateurs de performance. En effet, il est nécessaire pour bâtir ces derniers de juger de relations de cause à effet entre une action entreprise et un objectif atteint.

Comment dans ces conditions contrôler les entreprises de service ? Le point de départ de ce contrôle est le service offert au client ; la valeur perçue par ce dernier dépendant de l'écart entre ses attentes et la perception qu'il a du service qu'il a consommé. Le rapport entre le service offert et le coût pour l'organisation correspond à la productivité et, dans le cas d'un service payant, le rapport entre le coût du service et le prix payé par le client détermine la rentabilité (Malleret, 2003). La satisfaction du client est à rapprocher de la qualité perçue par ce dernier, point sur lequel nous reviendrons dans les lignes qui suivent, lesquelles sont consacrées à la question du contrôle de la qualité.

1.2 Le contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité de service soulève, d'après Malleret (2003), deux problèmes : celui de la définition de la qualité de service ; celui des caractéristiques du système de contrôle permettant de gérer la qualité, c'est-à-dire de mesurer et d'améliorer cette dernière.
Ces deux questions sont liées. Ainsi, la qualité de service fait actuellement l'objet de nombreux débats et controverses, notamment en ce qui concerne sa conceptualisation et la mesure de la perception de la qualité de service (Bressolles, 2002). La revue de littérature proposée par cet auteur mène à la conclusion que la qualité perçue ne peut être jugée avant la consommation de service. Le client étant co-producteur du service, il est aussi coproducteur de la qualité. Cette dernière est relative, évaluée par rapport à une base de référence, et est subjective, issue d'un jugement (Bressolles, 2002). Par nature, il y a donc une grande variabilité dans le service, laquelle est introduite par le contact souvent personnel entre le prestataire et le client (Ducrocq *et al.*, 2001). La qualité est directement fonction de la satisfaction que retire le client de la prestation dans son ensemble. Cependant, les concepts de qualité de service et de satisfaction des clients, s'ils sont proches[2], n'en demeurent pas moins différents (Oliver, 1993). Nous considèrerons que la satisfaction concerne l'évaluation d'une transaction spécifique et que la qualité de service est une évaluation globale portant sur un ensemble de transactions par une même personne. Les deux concepts sont liés : la satisfaction entraîne à terme un jugement positif sur la qualité et inversement un jugement positif sur la qualité entraîne une évaluation positive de la satisfaction.

Le système de contrôle permettant de gérer la qualité doit s'appuyer sur quatre types d'indicateurs, pour mesurer : la qualité perçue par le client/l'usager, la qualité du service offert , la qualité des processus qui débouchent sur le service final ; enfin, des mesures portant sur les intrants, c'est-à-dire sur des éléments distincts des ressources mais qui entrent dans le service (informations, demandes etc) sont à mettre en place (Malleret, 2003). Parmi les outils permettant d'opérationnaliser la mesure de la qualité de service et d'en trouver des indicateurs, Servqual, développé par Parasuraman *et al.* (1988), est le plus répandu. Il se

[2] Ce qui explique que sur le plan pratique certains traitent la qualité de service et la satisfaction du client comme des concepts interchangeables. D'ailleurs, les créateurs d'entreprise rencontrés dans le cadre de cette recherche font un lien très fort entre qualité et satisfaction, nous le verrons lors de la présentation des résultats.

centre sur la perception de la qualité par les usagers, dimension qui intéressait particulièrement le Conseil Général qui avait pris contact avec les chercheurs. Le modèle qui sous-tend Servqual se trouve à la base du questionnaire utilisé pour notre étude de terrain.
L'hypothèse de départ de ce modèle est que la qualité du service est le résultat de la différence entre les attentes du client et l'évaluation perçue de la performance du service. Le paradigme utilisé ici est appelé paradigme de disconfirmation : la qualité perçue résulte d'une comparaison entre ce qui est perçu et la performance attendue. Les cinq dimensions retenues par Servqual sont les suivantes :

- les éléments tangibles, c'est-à-dire l'équipement, le personnel, le matériel mis à disposition ;
- la fiabilité, ou la capacité à fournir le service promis de manière durable ;
- la réactivité, ou l'aptitude à aider le client et à fournir le service rapidement ;
- l'assurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences ;
- l'empathie, ou l'attention individualisée que l'organisation fournit aux clients.

Ces dimensions doivent cependant être adaptées au client et être ajustées aux services proposés. Elles doivent donc être traduites en une série d'éléments opérationnels et spécifiques, ce qui rend nécessaire une étude qualitative. Ainsi plusieurs études ont proposé des versions modifiées du modèle, dans cet objectif d'adaptation (Bressolles, 2002). Plus particulièrement, Sabadie (2000) s'est penché sur la qualité de service perçue par les usagers de services publics. Cette recherche introduit des dimensions propres à la qualité d'un service public. L'on peut rapprocher certaines des dimensions proposées par Sabadie du modèle Servqual : la fiabilité, ou capacité à fournir le service ; l'accessibilité, ou la disposition rapide, facile et au moment désiré du service, est proche de la réactivité de Servqual. De même, la relation, ou interaction entre employés et clients, rappelle l'empathie de Servqual. Enfin, la prise en compte d'informations pertinentes est proche de l'assurance de Servqual. Les dimensions ajoutées par Sabadie sont les suivantes : la participation dans la procédure de prise de décision ; les explications et le contrôle de la décision ; le caractère égalitaire du processus, c'est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.

Dans cette première partie ont été mis en évidence le caractère problématique du contrôle en général et celui du contrôle de la qualité en particulier dans les entreprises de service. Est-il possible dans ce contexte de déterminer des indicateurs de qualité de la relation de service susceptibles d'être utilisés comme indicateurs de performance pour le contrôle de telles organisations ? La partie suivante décrit la démarche de recherche mise en place pour apporter des éléments de réponse empiriques à cette question.

2 LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Il s'agit ici de rendre compte de la démarche qui a été suivie pour collecter les données et de donner des informations sur les créateurs d'entreprise auprès desquels les entretiens ont été conduits.

2.1 La collecte des données

A partir de la revue de littérature exposée ci-dessus et grâce à l'étude antérieure portant sur un dispositif d'insertion sociale, déjà mentionnée, laquelle nous a permis de mieux cibler les problèmes se posant sur ce terrain, nous avons élaboré une trame d'entretien. Nous avons repris principalement les travaux de Parasuman *et al.* (1988) ainsi que ceux de Sabadie (2000) pour élaborer cette trame, en retenant différents types de variables susceptibles de caractériser la qualité : celles relatives au résultat de l'acte de service, c'est-à-dire relatives à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, celles relatives aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, celles enfin relatives au sentiment de justice sociale.

La trame d'entretien a été utilisée de manière très peu directive, chaque répondant bénéficiant d'un traitement ajusté. Les répondants, tous créateurs d'entreprise, nous ont parlé très librement, abordant sans difficulté des sujets qui auraient pu être considérés comme délicats, comme par exemple le travail au noir. L'adaptation dès le départ au langage des répondants, dans toute sa diversité, et l'utilisation peu directive de la trame d'entretien, ont permis d'établir une relation de confiance, chaque répondant entrant dans l'entretien avec ses propres préoccupations. Notre souci constant était de ne pas orienter les réponses, en étant le plus neutre[3] possible (Gotman, 1985). Chaque nouveau thème était proposé quand le répondant semblait avoir épuisé la question précédente et toutes les questions ont été abordées dans tous les entretiens. Ces derniers ont été clôturés au moment de saturation.

Les deux tableaux ci-dessous résument les objectifs de la trame d'entretien, ainsi que le contenu de cette dernière.

Tableau 1 : Les objectifs de la trame d'entretien

1. Se présenter et situer le répondant :	1.1. Présentation
	1.2. Signalétique du répondant
2. Identifier les variables relatives au résultat de l'acte de service :	2.1. Les éléments tangibles, c'est-à-dire l'équipement, le personnel, le matériel mis à disposition
	2.2. La fiabilité, ou la capacité à fournir le service promis de manière durable (élément intangible)
	2.3. La réactivité, ou l'aptitude à aider le client et à fournir le service rapidement (élément intangible) L'accessibilité, ou la disposition rapide, facile, et au moment désiré du service (élément intangible)
3. Identifier les variables relatives aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service :	3.1. L'assurance, ou la capacité du personnel à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences La prise en compte d'informations pertinentes
	3.2. L'empathie, ou l'attention individualisée que l'organisation fournit aux clients. La relation, ou interaction entre employés et clients

[3] Même si la neutralité du chercheur n'est pas postulée ici, il est des attitudes qui tendent à neutraliser ses interventions lors d'un entretien : les relances en reprenant les derniers termes d'un répondant en constituent un exemple.

4. Identifier les variables relatives au sentiment de justice sociale :	4.1. La participation dans la procédure de prise de décision
	4.2. Les explications et le contrôle de la décision
	4.3. Le caractère égalitaire du processus, c'est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun.
5. Conclusion	

Tableau 2 : Les grandes lignes de la trame d'entretien

Thème abordé	Teneur de la trame d'entretien
1.1. Introduction	Présentation du chercheur et de la recherche Signalétique du répondant
1.2. Signalétique	Femme □ Homme □ Bénéficiaire du RMI depuis le Parcours avant l'entretien (expérience professionnelle, organismes vus, démarches entreprises) ? Pour quel projet êtes-vous venu voir cet organisme ? Depuis combien de temps êtes-vous accompagné par cet organisme ? Quels sont les services qui vous ont été proposés ? (1er accueil, accompagnement avant création, suivi après création, formation, couveuse…)
2.1. Eléments tangibles	Les conditions matérielles de l'entretien (confort, confidentialité etc.) sont-elles des conditions importantes pour vous ? Lesquelles particulièrement ? Y a-t-il des outils que l'on pourrait mettre à votre disposition qui serviraient à la réalisation de votre projet (internet, base documentaire…) ?
2.2. Fiabilité (Elément intangible)	Aviez-vous des attentes particulières en venant voir cet organisme ? (qui vous avait informé, pourquoi êtes-vous venu le voir, aviez-vous les informations suffisantes pour avoir une idée de ses services… ?) (aviez-vous une idée particulière du service qui allait vous être fourni ?) Si vous avez été suivi par plusieurs organismes, qu'est-ce qui va faire la différence entre ceux que vous considérez comme de grande qualité, et ceux qui sont médiocres ? (demander des exemples de variables si non spontané : temps d'attente, disponibilité du personnel, qualité des conseils…)[4]
2.3. Réactivité (Elément intangible)	Le délai d'obtention du 1er rendez-vous est-il important ? Et les suivants ? Quel est pour vous le délai idéal pour le 1er rendez-vous ? entre 2 rendez-vous ?
3.1. Assurance, informations pertinentes	Avant le rendez-vous avec le conseiller, l'accueil au standard, ou accueil physique est-il important ? (qu'est-ce qui est important dans cet accueil ? si non spontané, proposer des exemples : écoute, amabilité, informations demandées, informations recueillies…) Aviez-vous des questions concrètes avant l'entretien ?[5] La confiance est-elle importante lors des entretiens ? (qu'est-ce qui va vous mettre en confiance ?)

[4] Les usagers rencontrés ayant de la difficulté à se projeter à long terme, nous avons appréhendé la question de la fiabilité en nous penchant sur la façon dont les attentes de ces personnes se sont construites au fil du temps ainsi que sur leurs relations passées avec les organismes de conseil.

[5] Si la réponse à cette question était positive les relances potentielles consistaient notamment en : « Avez-vous obtenu des réponses satisfaisantes à ces questions ? » ; « Etaient-elles adaptées ? »

3.2. Empathie	L'écoute du conseiller lors de l'entretien est-elle importante ? (comment vous êtes-vous rendu compte que le conseiller était à l'écoute de votre projet ? ex : fiche de suivi à jour, prise de notes etc.)
4.1. Participation	Est-ce important pour vous de participer à la procédure de prise de décision, par exemple en co-signant votre contrat d'insertion, ou en acceptant une orientation sur cet organisme ?
4.2. Explications et contrôle décision	Est-ce important pour vous d'avoir des explications quant aux orientations qui vous sont proposées (par exemple : par cet organisme) ? Quant aux actions qui vous sont proposées ? D'en avoir la maîtrise ?
4.3. Caractère égalitaire	Globalement, qu'est-ce qui va vous rendre particulièrement satisfait de la prestation de service qui vous est offerte ?[6]

2.2 Les répondants

Une pré-analyse des entretiens a été effectuée au fur et à mesure de l'étude, ce qui nous a permis de voir leur utilité diminuer au fil du temps (Ghiglione et Matalon, 1991). En effet, cette étude étant non statistique, les entretiens ont été arrêtés quand la saturation a été atteinte (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990), soit au bout de 20 entretiens, conduits auprès de créateurs d'entreprise bénéficiaires du RMI. Nous nous sommes assurées de la variété des personnes interrogées et nous nous sommes attachées à n'omettre aucune situation importante pour le problème traité. Pour cela, nous avons procédé à des entretiens d'usagers accompagnés par différents organismes de conseil, usagers portant des projets tous différents à divers stades de création. Les tableaux ci-dessous attestent de la variété des répondants et des projets.

Tableau 3 : La variété des répondants

Caractéristiques		Nombre de répondants
Lieu d'habitation	Rural Urbain	13 7
Lieu d'implantation du projet de création	Rural Urbain	11 9
Créateur	Homme Femme Couple	8 11 1

Tableau 4 : Les secteurs d'activité des projets

Agence commerciale	Association culturelle et artistique	Vente ambulante de textile et accessoires
Brocante	Peinture sur faïence	Ranch
Entreprise de transport	Sculpture	Vente ambulante de produits exotiques
Commerce de produits	Vente sur foires artisanales de	Entreprise de distribution gros

[6] Cette question avait pour objet d'amener le répondant à comparer le service proposé avec le service proposé aux autres usagers. Les réponses ont effectivement porté sur cette comparaison.

régionaux et d'artisanat d'art	créations sur bois et de textiles faits main	et demi-gros de prêt-à-porter
Société d'informatique	Club de rencontres	Agence de voyage
Lombricompostage	Institut de beauté	Ferme pédagogique
Promotion immobilière	Epicerie et restauration	

Tableau 5 : L'avancée des projets et la durée d'accompagnement

Durée d'accompagnement dans l'organisme	Elaboration du projet (délimitation etc.)	Montage du projet (administratif, financier etc.)	Légalisation de l'activité[7]	Entreprise créée
1er entretien				2
De 1 mois à moins de 3 mois		4	2	
de 3 mois à moins d'un an		1	1	
de 1 an à moins de deux ans	1		1	2
de 2 ans à moins de 3 ans			1	
3 ans ou plus[8]	1	1		3

3 PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse des vingt entretiens menés auprès de créateurs d'entreprise a permis de relever les variables qui ont une importance dans la qualité du service proposé telle que la perçoivent les usagers. Ces variables sont présentées, en s'appuyant à des fins d'illustration sur des extraits d'entretiens ; les résultats obtenus font ensuite l'objet d'une discussion.

3.1 Présentation des résultats

Ont émergé trois familles de critères de qualité de la relation de coproduction de service, dont certains sont susceptibles de conduire à des indicateurs de performance. Certains critères sont relatifs au résultat de l'acte de service, c'est-à-dire à ce que le client reçoit durant la rencontre de service, d'autres sont relatifs aux perceptions des interactions qui ont lieu durant le service, d'autres relèvent du sentiment de justice sociale.
Le tableau 6 offre une synthèse de l'ensemble de ces critères.

3.1.1 Des variables relatives au résultat de l'acte de service

Les éléments tangibles tels que les conditions d'accueil ou encore le matériel mis à disposition constituent des éléments entrant dans la perception de la qualité. Pour les répondants, les conditions d'accueil (critère noté AS1 dans le tableau 6) considérées comme étant optimales sont, par exemple, que les entretiens soient réalisés dans des bureaux

[7] l'information 'légalisation de l'activité' a été donnée spontanément par les répondants, ce qui est un indice du climat de confiance pendant les entretiens.
[8] Certains projets peuvent se trouvent encore en phase d'élaboration ou de montage après 3 ans d'accompagnement. Cela s'explique alors par des raisons inhérentes au projet, dont le montage peut rencontrer des difficultés, ou par le caractère chaotique du parcours du créateur.

individuels, avec la porte fermée, pour des raisons de confidentialité. Les réponses aux questions relatives à ces éléments ont souvent été reprises par les répondants comme relatives à la relation qu'ils ont avec la personne qui les accompagne, malgré nos relances. Cela montre combien cette relation est considérée comme primordiale pour juger de la qualité de l'accompagnement, nous y reviendrons. En ce qui concerne plus spécifiquement le matériel mis à disposition, certains outils comme un ordinateur avec des logiciels de traitement de texte ou Internet par exemple ont été jugés utiles par les usagers. Certains d'entre eux possèdent leur propre matériel, ils ont souvent déjà démarré l'activité de leur entreprise. D'autres, quand ils sont dans la phase de montage de leur projet, s'ils n'ont pas ce matériel chez eux, souhaiteraient pouvoir en bénéficier pour pouvoir mener leur projet de création (critère AS2).

Dans la première famille de variables, relatives au résultat de l'acte de service, figurent également des éléments intangibles : la fiabilité et la réactivité (critères notés AS3 et AS4 dans le tableau 6).

En ce qui concerne la fiabilité, la qualité perçue du service offert va dépendre pour une part des attentes initiales que l'usager a vis-à-vis de l'organisme d'accompagnement (critère AS3). L'utilisation du paradigme de disconfirmation est délicate ici car les attentes initiales des usagers sont quelquefois très floues, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'usager, avant d'être reçu pour un premier accueil, connaît peu les possibilités d'accompagnement que peut offrir l'organisme d'accompagnement :

> « *Je venais pour un conseil, j'avais pas compris que ça serait un conseil suivi.* »[9]
>
> « *Je n'avais pas de question concrète, seulement l'idée d'un projet.* »[10]

Ensuite, l'usager n'a que peu de visibilité des étapes à franchir avant de créer son entreprise :

> « *Je n'avais aucune idée des démarches à suivre pour créer une entreprise, je voulais en parler à quelqu'un, avoir des conseils, connaître les démarches administratives. J'ai préparé un dossier avant le premier rendez-vous avec toutes mes questions.* »[11]
>
> « *Je savais mes droits, je savais ce que je voulais faire. Mais je pensais pas qu'on m'aiderait comme ça. Je ne savais pas, ils m'ont expliqué.* »[12]

Enfin, pour pouvoir bénéficier d'un accompagnement, l'usager doit être orienté par son service instructeur (assistante sociale ou centre communal d'action sociale). Or, entre l'orientation et la date du premier accueil avec l'organisme d'accompagnement s'écoulent parfois plusieurs semaines. En outre, certains répondants, qui ont multiplié les démarches et voient plusieurs organismes comme la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers, l'Agence National Pour l'Emploi, ont tendance à ne plus savoir qui les a orientés sur quel organisme et pour quelles raisons. Cette question des attentes initiales est liée à celle de la participation de l'usager à l'explication et au contrôle de la décision : un usager ayant des attentes initiales relativement claires sera semble-t-il plus acteur de son propre parcours, il aura une démarche plus volontariste par rapport à son propre projet de création d'entreprise.

Il y a un lien positif entre des attentes initiales relativement claires auxquelles l'organisme d'accompagnement répond et la qualité perçue. Cependant, si les attentes sont un peu floues

[9] Commerce de produits régionaux et d'artisanat d'art
[10] Institut de beauté
[11] Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main
[12] Ferme pédagogique

au début de la relation avec l'organisme d'accompagnement, elles semblent se construire au fur et à mesure de la relation d'accompagnement.

Pour la réactivité et l'accessibilité, la qualité perçue est directement liée à la capacité de l'organisme d'accompagnement à proposer des rendez-vous au rythme de déroulement du projet (AS4). Les usagers apprécient que les rendez-vous soient fixés avec eux et que leur rythme soit adapté à leur demande. Un rythme jugé satisfaisant varie donc d'un répondant à l'autre et peut évoluer au cours du projet :

> « *Une fois tous les 2 mois on se voit, mais il y a aussi du ponctuel. Je regroupe toutes mes questions, ou alors quand il y a urgence… elle est toujours disponible pour un petit créneau. Par exemple aujourd'hui je voulais la voir parce que le notaire n'était pas très au courant.* »[13]

3.1.2 Des variables relatives aux perceptions des interactions

Dans la deuxième famille de variables, qui a trait aux perceptions des interactions, l'on trouve l'assurance et l'empathie (critères PI). L'assurance est la capacité de l'accompagnant à encourager la confiance, sa courtoisie, ses compétences, sa capacité à prendre à compte les informations pertinentes. L'empathie est l'attention individualisée fournie à l'usager. Ces deux ensembles de variables sont très liés pour les répondants, aussi nous les traiterons en même temps dans cette analyse.

Le premier accueil, même s'il est jugé globalement de bonne qualité, semble moins important dans la perception de la qualité que la relation qui se noue avec le conseiller qui a la charge de l'accompagnement. La relation de confiance qui se construit au fil du temps est primordiale : le mot de « confiance » a été plusieurs fois spontanément utilisé lors des entretiens par les répondants. Cette confiance va dépendre grandement de la qualité technique des conseils, de l'adéquation de ces conseils à la demande formulée, ou pas, par l'usager, et de l'écoute de l'accompagnant telle que la ressent l'usager :

> *« L'échange est important sur le projet, la personne a un regard extérieur. Je ne voudrais pas changer d'interlocuteur, ce qui s'est passé dans l'organisme précédent, alors je suis partie. Changer, c'est raconter encore une fois la même histoire, ça casse la relation. C'est une question de confiance surtout, ou ça passe, ou ça passe pas, je vois ça tout de suite. Après la confiance elle permet de gagner du temps »*[14]
>
> *« J'ai une relation de confiance avec YYY [le conseiller]. ça se construit petit à petit. On échange sur tous les aspects de l'entreprise, elle est au courant de tout. En plus, je lui parle d'événements personnels qui peuvent influer sur le montage du projet. »*[15]

Ces trois éléments contribuent à une évaluation positive de la qualité du service proposé. Pour juger de ces différents éléments, l'usager va, consciemment ou pas, mettre l'accompagnant à l'épreuve :

> *« Le plus important, c'est que la personne soit à l'écoute, en plus qu'elle ait des compétences techniques, qu'elle apporte des idées, qu'elle soit avec moi. On a eu pas mal d'entretiens, il connaissait déjà des choses sur le tourisme, si il savait pas il se renseignait*

[13] Vente sur foires artisanales de créations sur bois et de textiles faits main
[14] Société d'informatique
[15] Promotion immobilière

pour la fois suivante. […] La personne prend des notes pendant l'entretien, elle s'intéresse. »[16]

L'usager va recouper les informations qui lui sont données avec des informations qu'il aura pu obtenir par ailleurs pour juger de la qualité technique des conseils. Pour juger de l'écoute de l'accompagnant, il sera sensible au fait que ce dernier ne lui fasse pas répéter d'une fois sur l'autre les détails de son projet, alors qu'il les lui aura déjà expliqués. Il sera attentif au fait que dans le bureau de l'accompagnant il n'y a pas de dossiers concernant d'autres personnes dont les noms seraient à la vue de tous. Enfin, la confiance, si elle dépend des trois variables évoquées, va aussi influer sur ces trois variables. Ainsi, si l'usager a confiance en son conseiller, il aura tendance à juger positivement la qualité technique des conseils, l'adéquation de ces conseils à sa demande et l'écoute de l'accompagnant. En outre, une relation positive apparaît entre confiance et qualité perçue.

3.1.3 Des variables relatives au sentiment de justice sociale

Enfin, la troisième famille de variables, relative au sentiment de justice sociale, regroupe la participation à la procédure de prise de décision, les explications ainsi que le contrôle de la décision et le caractère égalitaire du processus, c'est-à-dire la capacité du service à satisfaire également le besoin de chacun (critères JS). Parmi ces variables les usagers sont particulièrement sensibles au choix qui leur est laissé de leur organisme d'accompagnement ainsi qu'à l'information qu'ils peuvent obtenir en amont sur cet organisme :

« Je suis allé voir l'assistante sociale, et je lui ai demandé à venir voir cet organisme. Je savais par le bouche à oreille qu'il était bien. C'est important que ce soit moi qui ait proposé, c'est important que je sache où je vais et ce que je veux. C'est dans la continuité. L'assistante sociale elle pouvait pas dire non, je savais que j'y avais droit, des amis me l'avaient dit. J'étais au courant de ce qui m'intéressait, même si je connais pas tous mes droits parce que je ne travaille pas à la CAF »[17]

Quand ils se sentent sous-informés, les usagers se perçoivent comme étant dans une position d'assistés, n'ayant alors que peu de prise sur leur projet, ce qui est pour eux facteur d'insatisfaction :

« L'ANPE m'a parlé de cet organisme. J'ai fait une demande pour pouvoir venir ici, mais comme j'habite loin on voulait pas que je sois ici, on voulait m'envoyer sur un organisme près de chez moi, moi je voulais pas. C'est moi qui ai dit que je voulais venir ici, alors j'ai tenu bon. Mon projet est passé, il a été accepté pour que je puisse venir ici, ici ça se passe bien, je préfère venir ici. Je me sentais agressée à chaque fois que je devais me battre pour pouvoir choisir mon organisme, ça a duré longtemps pour être à jour au niveau administratif. »[18]

En fait, les usagers ont du mal à juger du caractère égalitaire du processus car ils ne connaissent pas forcément dans le détail les situations des autres usagers. En outre ils se sentent dans une position 'injuste' en tant que bénéficiaires de minima sociaux s'ils se comparent aux personnes qui travaillent par exemple. Les usagers rencontrés ont cependant le sentiment d'être traités justement s'ils obtiennent les informations dont ils ont besoin, injustement quand ils se rendent compte après coup qu'une information primordiale pour leur situation ne leur a pas été donnée..

[16] Agence de voyage
[17] Vente ambulante de textile et accessoires
[18] Peinture sur faïence

Tableau 6 : Synthèse des critères

AS 1 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Conditions d'accueil.

AS 2 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Matériel mis à disposition.

AS 3 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Fiabilité - les attentes initiales de l'usager vis-à-vis de l'organisme et les réponses de ce dernier à ces attentes.

AS 4 - Critère relatif au résultat de l'acte de service
Variable retenue : Réactivité et accessibilité – le rythme des rendez-vous répondant aux besoins de l'usager.

PI - Critères relatifs à la perception des interactions
Variables retenues : l'adaptation des conseils à la demande de l'usager, l'écoute du conseiller, ses compétences techniques, la confiance accordée au conseiller par l'usager.

JS - Critères relatifs au sentiment de justice sociale
Variables retenues : le choix laissé à l'usager pour son organisme d'accompagnement, l'information initiale qu'avait l'usager sur l'organisme d'accompagnement.

3.2 Discussion

La discussion des résultats de notre étude de terrain comporte tout d'abord une réflexion générale sur la qualité perçue par l'usager à travers les critères mis en exergue : ces critères n'ont pas tous la même importance. Sont évoqués la question du rôle plus ou moins important que ces critères ont dans l'élaboration du jugement de la qualité ainsi que différents biais possibles. Cela conduit à conclure à la nécessité de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes, et en priorité les accompagnants, avant de passer à la phase de construction d'indicateurs de performance, sur la base des critères de qualité.

3.2.1 Critères de qualité et qualité perçue par l'usager

Les critères de qualité qui ont émergé n'ont pas la même importance dans l'élaboration du jugement de la qualité. Ainsi, ceux dont l'effet sur la qualité perçue est le plus important sont la compétence technique de l'accompagnant telle que la voit le répondant et la confiance (critères relatifs à la perception des interactions). Il y a d'ailleurs une relation circulaire entre les variables relatives à la perception des interactions et la qualité perçue : plus la perception des interactions est satisfaisante pour l'usager, plus il jugera de qualité la relation de service. Et, inversement, plus la relation de service sera perçue comme étant de qualité, plus la perception des interactions sera satisfaisante. D'autres éléments seront moins importants dans l'élaboration du jugement de la qualité comme, par exemple, le matériel mis à disposition ou les attentes initiales vis-à-vis de l'organisme d'accompagnement.

La prise en compte des perceptions des usagers doit s'effectuer en gardant à l'esprit certains biais possibles.
Ainsi, si l'on interroge simultanément un client sur ses attentes et ses perceptions du service, la personne aura tendance à calquer la description de ses attentes sur le service qu'elle a obtenu (Bressolles, 2002). Il y a donc là un biais potentiel renforcé par l'évolution dans le temps des critères d'évaluation : l'usager familier a tendance à ajuster ses aspirations aux services obtenus. Ses attentes auront donc tendance à se stabiliser à un niveau proche du service proposé par l'organisation. A contrario, l'usager occasionnel décrit ses attentes à partir d'un service jugé idéal. Cependant, l'usager occasionnel peut aussi avoir du mal à évaluer ses attentes, ce que nous avons pu observer lors des entretiens. En outre, l'usager est quelquefois dans une situation de grande précarité, il est aussi parfois en colère par rapport à sa situation d'usager du RMI. Cette colère, ce ressentiment peuvent se reporter sur la perception de la qualité de la relation engagée avec ce qu'il va considérer comme un représentant du Dispositif RMI.
En outre, certaines personnes ont tendance à surévaluer leurs attentes et à sous-évaluer les performances d'une organisation (Bressolles, 2002). Ici ce deuxième biais potentiel n'est pas à négliger car les usagers ont un grand nombre de besoins, très disparates, auxquels l'accompagnant peut avoir du mal à répondre. Par exemple, un répondant a lors de l'entretien évoqué plusieurs problèmes freinant son projet de création d'entreprise : plusieurs vols, un accident de voiture, des problèmes administratifs avec la CAF etc., tout cela étant arrivé lors des derniers mois. L'accompagnant, expert dans la création d'entreprise, a dû aider le répondant à dépasser tous ces problèmes, et a apporté soutien psychologique, logistique, conseils administratifs. Le répondant a jugé que la relation avec l'expert était de qualité parce que l'expert était sorti de son champ d'expertise… Les compétences devant être détenues par l'accompagnant relèvent donc bien de trois ordres : elles sont techniques, organisationnelles et communicationnelles ou relationnelles (Agathocléous, 1997). Les compétences techniques permettent de donner le bon conseil, elles concernent l'expertise à la création d'entreprise. Les compétences organisationnelles sont relatives à la circulation d'informations, de connaissances, et conduisent par exemple à aider l'usager quand il doit faire face à d'autres problèmes que ceux ayant directement trait à la création d'entreprise. Les compétences communicationnelles ou relationnelles permettent d'établir une relation de confiance avec l'usager, elles permettent une compréhension fine de ses besoins.
Enfin, la différenciation entre satisfaction et qualité s'avère peu claire au regard des entretiens effectués car le lien est effectivement très fort entre les deux concepts pour les créateurs d'entreprise rencontrés dans le cadre de notre étude. Leur jugement sur la qualité est très directement fonction de leurs jugements de satisfaction portant sur toutes les transactions précédentes. Et en retour ils vont avoir tendance à être satisfaits des transactions si leur jugement global de la qualité est positif. Ne serait-ce que pour cette raison, il ne faut pas se fonder uniquement sur le point de vue des usagers pour avoir une visibilité de la qualité de la relation et, corrélativement, de la performance du processus de co-production de service. Il est nécessaire d'intégrer aussi le point de vue des autres parties prenantes et, en particulier, celui du co-producteur de service qu'est l'accompagnant.

3.2.2 De la nécessité d'intégrer les autres parties prenantes dans une démarche de mesure de la qualité à la construction des indicateurs de performance.

La mesure de la qualité de la relation de service nous semble devoir être menée en se centrant sur l'ensemble des parties prenantes de la relation. Il s'agit en particulier de ne pas oublier de prendre en compte pour mesurer la qualité les perceptions des accompagnants. En effet, la qualité du service étant co-produite (Lamarche, 2000 ; Gervais et Thenet, 2002), la mesure doit être faite selon deux volets : l'un serait évalué par l'accompagnant et l'autre par l'usager. La coproduction de la valeur s'accompagne d'interprétations différentes de ce qui se passe pendant la relation de service. La prise en compte de ces différentes interprétations est particulièrement importante ici.
Ainsi, l'accompagnant peut être amené à donner des conseils qui ne satisfont pas l'entrepreneur quand il les entend, même si ces conseils sont justifiés : par exemple, ne pas créer une entreprise qui ne serait pas viable. Le conseil peut donc être jugé comme étant satisfaisant par l'accompagnant et insatisfaisant par l'entrepreneur. Cependant, l'objectif est de faire une analyse de la qualité et non de la satisfaction, lesquelles, nous l'avons déjà évoqué, ne se confondent pas (Oliver, 1993) : parce que la qualité se juge sur le long terme, l'usager peut être finalement amené, dans le cas de l'exemple ci-dessus, s'il est accompagné dans la démarche de deuil de son projet, à se rallier au conseil de l'accompagnant, ou à faire changer l'accompagnant d'avis sur la viabilité de son projet. En outre, l'on peut voir dans cet exemple que le lien entre la satisfaction de l'usager et la performance peut être distendu : du point de vue de la performance, il vaut peut-être mieux quelquefois ne pas créer une entreprise, si celle-ci ne se révèle pas pérenne. Or, l'usager pourra être insatisfait de ce conseil. Il est bien clair ici que la qualité d'un même service n'est pas la même chose selon les acteurs, usager, accompagnant, ou encore pouvoirs publics (Agathocléous, 1997). L'évaluation de la qualité doit être globale et donc intégrer les perceptions de ces différents acteurs, ne pas s'en tenir uniquement aux perceptions des usagers.

Par conséquent, la prochaine phase de la recherche consistera tout d'abord à mener auprès des accompagnants le même type de démarche que celui qui a été conduit auprès des créateurs d'entreprise. Il sera par la suite intéressant de soumettre aux parties prenantes en vue d'une discussion les variables identifiées. Ce n'est qu'ensuite que ces dernières pourront être associées à des indicateurs pertinents.
En effet, cette recherche vise à terme à déterminer des indicateurs de performance correspondant aux critères de qualité mis en exergue, c'est-à-dire à obtenir des éléments précis, mesurables.
Or, même s'il convient d'intégrer le point de vue des parties prenantes avant de passer à la phase de construction des indicateurs, il est toutefois possible de commencer à réfléchir dès maintenant à la construction de ces indicateurs, à ce à quoi ils pourraient ressembler, sur la base des critères dont nous disposons. Ainsi, les critères de qualité pourraient permettre l'élaboration d'un questionnaire, lequel serait soumis aux créateurs d'entreprise. Pour chaque critère, pourrait être obtenue une note suite au questionnement d'un ensemble de répondants. A titre d'illustration, le critère « choix de l'organisme d'accompagnement » pourrait être opérationnalisé de la façon suivante au sein d'un questionnaire, en demandant au répondant de donner son avis sur une assertion :

« J'ai eu le choix de mon organisme d'accompagnement »
Pas du tout d'accord
Plutôt pas d'accord
Neutre
Plutôt d'accord
Tout à fait d'accord

La note attribuée sur un questionnaire pourrait aller de 1 à 5, suivant la case cochée par le répondant, le 1 correspondant à la plus mauvaise note possible et le 5 à la meilleure. La synthèse de l'ensemble des questionnaires permettrait de dégager une note globale pour cette question.

CONCLUSION

L'objet de cette communication était de rendre compte d'une recherche dont l'objet est la détermination d'indicateurs de qualité de la relation de service susceptibles d'être utilisés comme indicateurs de performance, la relation de service étant envisagée comme un processus de coproduction et considérée comme un élément déterminant dans la réalisation de la performance.

L'apport de ce travail de recherche du point de vue managérial peut se résumer de la manière suivante. Nous avons, à l'issue d'une étude de la littérature et de 20 entretiens réalisés auprès de créateurs d'entreprise, mis en évidence des critères de la qualité de la relation établie entre les créateurs d'entreprise d'une part et les structures qui accompagnent ces derniers dans leur démarche de création d'entreprise d'autre part. Cet apport devrait permettre à ces structures d'être plus performantes, et ce via deux leviers.

D'une part, cette recherche a permis une prise de conscience du commanditaire ainsi que du personnel des organismes conventionnés, auxquels les résultats de l'étude ont été exposés, en mettant à jour, à côté du rôle important des compétences techniques des accompagnants, le caractère tout aussi fondamental des compétences relationnelles de ces derniers. L'étude montre bien en effet que, pour un accompagnement de qualité du point de vue des entrepreneurs, les compétences des accompagnants doivent être de trois ordres : elles doivent être techniques, organisationnelles et relationnelles (Agathhocléous, 1997). Les compétences techniques seules ne suffisent pas pour assurer un accompagnement de qualité. Pourtant, seules ces dernières étaient prises en compte dans les critères formels de recrutement au sein des organismes conventionnés. De même, les critères formels de financement utilisés par les pouvoirs publics se concentraient plus sur les compétences techniques, ainsi que sur la mise à disposition de matériel ; or cette dernière semble au vu des entretiens n'avoir qu'un impact limité sur la qualité perçue.

D'autre part, ces critères pourront servir de base à la construction d'indicateurs de qualité, question que nous avons commencé à évoquer dans cette communication et qui reste encore à explorer. Ces indicateurs de qualité constitueront également des indicateurs de performance et plus précisément des indicateurs de pilotage ou indicateurs de processus au sens de Lorino (1991) : ils indiqueront comment le processus est en train de se dérouler et aideront les organisations concernées à être plus performantes lors de la genèse même de cette

performance. La pertinence stratégique de tels indicateurs reposera sur leur capacité à piloter les processus qui mènent à la performance.

Ce travail n'est pas exempt de limites, lesquelles sont inhérentes à la démarche qui a été adoptée et suggèrent des voies d'exploration pour l'avenir.
L'un des problèmes ici est que les critères obtenus doivent correspondre à un horizon temporel déterminé, ici les temps des relations de service. Or, les limites temporelles de la relation sont floues, car ses effets ne se circonscrivent pas forcément au seul temps de l'entretien. Il pourrait être intéressant en particulier de suivre des usagers tout au long de la relation de service et de mesurer ponctuellement leur satisfaction afin d'obtenir, en fin de parcours, une mesure de la qualité. Il est aussi envisageable de se demander, les besoins des créateurs d'entreprise évoluant avec le temps (Sammut, 1998 ; Chanaud, Ehlinger et Perret, 2005 notamment), si l'appréhension de la qualité par les créateurs d'entreprise diffère selon la phase du projet de création.
Par ailleurs, cette recherche s'est concentrée sur la qualité de l'accompagnement du point de vue de l'usager. Les critères ici ont été construits à partir des discours des seuls créateurs d'entreprise, ce qui, rappelons-le, était souhaité par le Conseil Général qui avait commandé l'étude, et l'on peut espérer que cela permettra de réduire l'inadéquation offre-demande (Sammut, 1998) qui caractérise le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise. Manque à cette analyse, comme nous l'avons déjà signalé, le point de vue des autres acteurs de la relation de service. En effet, la mesure de la qualité ne doit pas uniquement se pencher sur le jugement des usagers : elle doit aussi intégrer les jugements des autres acteurs de la relation de service, ici les accompagnants et le financeur public. Inviter ces parties prenantes (Freeman, 1984), et notamment les accompagnants, qui coproduisent le service avec le créateur d'entreprise, à juger de cette qualité, devrait permettre une prise en compte de leur point de vue.
En outre, ce travail s'inscrivant dans le champ du contrôle des services, le quel ne se réduit pas à la question du contrôle de la qualité, il faudra à terme intégrer dans cette recherche les autres dimensions de la performance, comme celle de la productivité.
Enfin, pour tester la validité externe de l'étude, il convient de mener cette recherche dans d'autres départements. En particulier, les créateurs d'entreprise interrogés, même s'ils étaient suivis par des organismes conventionnés différents, dépendaient tous d'un même Conseil Général. Il peut donc y avoir des spécificités locales dans leurs réponses qui n'ont pu être décelées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbott A. (1989) The system of professions : an essay on the division of expert labor, University of Chicago Press.

Abernethy M. et Stoelwinder J. (1995) « The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations », Accounting, Organizations and Society, vol. 20, n°1, pp. 1-17.

Agathocléous A. (1997) « De la prise en compte de l'usager à la performance globale », BBF Paris, T.43, n°1, pp. 24-29.

Alecian S. et Aerts J.P. (1996) Les systèmes de pilotage dans les services publics, Editions d'Organisation, Collection Service Public « de la mission au métier », Paris.

Autissier D. (2000) « Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services » XXI[ème] Congrès de l'AFC, Angers, 19 p.

Bressolles G. (2002) « La qualité de service: conceptualisation et mesure, questions en suspens et pratiques manageriales », XVI[èmes] journées nationales des IAE, Paris, 10-12 sept., 13 p.

Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2005) « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », IV[ème] colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24-25 novembre, 18 p.

Ducrocq C., Gervais M. et Herriau C. (2001) « Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services: une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion », Finance Contrôle Stratégie, vol.4, n°3, sept., pp. 89-121.

Freeman R.E. (1984) Strategic Management - A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

Gervais M. et Thenet G. (2002) « Comment évaluer la productivité dans les activités de service? », Sciences de gestion et pratiques manageriales, Réseau des IAE, Economica, Collection Gestion, Paris, pp. 191-198.

Ghiglione R et Matalon B. (1991) Les enquêtes sociologiques - Théories et pratiques, Collection U, Série "sociologie", Armand Collin Editeur, Paris.

Glaser B. et Strauss A. (1967) The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Aldine Pub., Chicago.

Gotman A. (1985) « La neutralité vue sous l'angle de l'entretien non directif de recherche », in L'entretien dans les sciences sociales, Blanchet A. et al., Sciences Humaines Dunod, Paris, pp. 149-182.

Lamarche T. (2000) « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau », Politiques et Management Public, vol. 18, n°3, septembre, pp. 1-19.

Lorino P. (2001) « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique », XXII[ème] Congrès de l'AFC, Metz, 20 p.

Lorino P. (1991) Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités, Dunod, Paris.

Malleret V. (2003) « Le contrôle de gestion des services », in Le contrôle de gestion, Löning H., Dunod, Paris, pp. 179-201.

Malleret V. (1998) « L'évaluation des performances des services fonctionnels : une étude empirique », Finance Contrôle Stratégie, mars, vol. 1, n° 1, pp. 145-168.

Merchant K. (1982) « The Control Function Management », Sloan Management Review, summer, vol. 23, n° 40, pp.43-56.

Oliver R. (1993) « A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts », Advances in Service Marketing and Management, vol. 2, pp. 65-85.

Ouchi W. (1979) « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », Management Science, vol. 25, n°9, september, pp. 833-848.

Ouchi W. (1977) « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », Administrative Science Quartely, n°20, pp. 95-113.

Parasuman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1988) « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », Journal of Retailing, vol. 64, n°1, pp. 12-40.

Ragaigne A. (2006) « L'évaluation de la satisfaction des usagers dans les organisations de service public: le cas de la CNAMTS », Séminaire du Recemap, Montpellier, 14 décembre, 15 p.

Rascol-Boutard S. (2004) La performance dans un contexte interorganisationnel : une approche interprétative et interactionniste du pilotage - Le cas des Dispositifs d'insertion sociale, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

Reix R. (1998) Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, Paris.

Sabadie W. (2000) « Le droit des usagers à la justice et à la qualité du service public », XV[ème] Journées Nationales des IAE, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 16 p.

Sammut S. (1998) « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », Revue Française de Gestion, n°121, pp. 28-41.

Strauss A. et Corbin J. (1990) Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage Publications, Newbury Park.

Trosa S. (1999) Quand l'État s'engage - La démarche contractuelle, Éditions d'Organisation, Collection Service Public, Paris.